ENTREPRISE L'usine Bosch de Vénissieux a délaissé les pompes diesel pour le photovoltaïque. La qualité du dialogue social et la valorisation des compétences collectives sont à l'origine de cette réindustrialisation exemplaire.

BOSCH VÉNISSIEUX, UNE RECONVERSION RÉUSSIE

A l'heure où tant de sites industriels luttent pour leur survie, l'exemple de Bosch à Vénissieux est un cas d'école de reconversion industrielle aboutie. En janvier dernier, cette usine située près de Lyon, dans le Rhône, a commencé à assembler ses premiers panneaux photovoltaïques dans ses locaux rénovés, où se fabriquaient il y a quelques mois encore des pompes à injection de moteurs diesel pour Peugeot PSA. Fin avril, la deuxième ligne de montage démarrera, portant la capacité de production de Vénissieux à 150 mégawatts par an, soit la plus grosse usine d'assemblage de modules solaires de France.

Plus original encore que ce changement radical d'activité, le processus qui lui a permis d'aboutir : un dialogue social de qualité et une réflexion approfondie sur les compétences collectives développées par les salariés de Vénissieux. Une démarche qui ouvre des perspectives pour tous les sites industriels menacés de fermeture. Récit d'une transition exemplaire.

Des pompes diesel au photovoltaïque

Tout commence le 3 décembre 2009, lorsque Guy Maugis, président de Bosch France, annonce à Marc Soubitez, secrétaire CFDT du comité d'entreprise de l'usine de Vénissieux, que le groupe, qui s'apprête à arrêter la production des pompes diesel fabriquées sur ce site à cause d'un changement de normes, n'a trouvé aucun produit de substitution. L'usine devra donc être fermée en 2010. Coup de massue pour le délégué syndical, qui avait été en 2004 l'artisan d'un accord très discuté destiné, déjà, à sauver l'usine : en échange d'un allongement de la durée de travail de 35 à 36 heures sans augmentation de salaire, de manière à réduire les coûts, les salariés de Bosch Vénissieux avaient obtenu de leur maison mère qu'elle investisse dans une nouvelle ligne de fabrication. L'accord signé par la CFDT, syndicat majoritaire dans l'établissement, et la CGC avait rencontré l'opposition farouche de la deuxième force syndicale, la CGT, vent debout contre ce qu'elle considérait comme un *« chantage à l'emploi »*. Bosch Vénissieux étant la première entreprise de France à revenir sur les 35 heures, l'accord avait suscité un débat national et l'hésitation jusque dans les instances fédérales de la CFDT, inquiètes du symbole.

Cinq ans plus tard, il fallait donc repartir de zéro. Marc Soubitez a alors demandé un rendez-vous au grand patron de Bosch, l'Allemand Franz Fehrenbach. Au terme de leur entrevue début janvier 2010, le président du directoire du plus grand équipementier automobile mondial donne son accord pour la mise en place d'une commission chargée de trouver une solution de réindustrialisation pour Vénissieux. Composée de représentants du personnel de Bosch France, toutes organisations syndicales confondues, de membres de la direction de la division diesel du groupe et de sa division générale France, mais aussi d'intervenants extérieurs comme l'Agence de développement de la région lyonnaise, cette commission s'est adjoint les services de Syndex, un cabinet d'experts auprès des représentants des salariés. Elle a démarré ses travaux en avril 2010, avec pour objectif de rechercher une solution au sein de la division diesel de Bosch, ou à défaut dans le reste du groupe, sans écarter la possibilité d'un repreneur extérieur.

Des mois de prospection ont suivi pendant lesquels Syndex a frappé à toutes les portes. *« Beaucoup de projets ambitieux de repreneurs externes ont vu le jour, depuis celui d'une fabrication de véhicules à l'hydrogène jusqu'à celui d'une production de bornes de recharge pour véhicules électriques. Mais ils sont tombés aux oubliettes quand il s'est agi de sortir le chéquier »*, résume Marc Soubitez. Jusqu'à la fin septembre 2010, lorsqu'émerge l'idée d'une reconversion dans le photovoltaïque. *« Nous nous sommes rendu compte que Bosch avait de grandes ambitions dans les énergies renouvelables et en particulier dans le photovoltaïque*, ajoute le délégué CFDT. *De quatorzième mondial actuellement, le groupe veut se hisser rapidement parmi les cinq premiers producteurs. »*

Après avoir racheté plusieurs start-up, Bosch a investi 530 millions d'euros à Arnstadt, en Allemagne, dans un « centre de compétences » dédié à la recherche

Laurent Cerino - Réa

Le challenge a consisté à convaincre la division solaire de Bosch d'avancer l'investissement prévu en Roumanie et de le réaliser à Vénissieux



A Bosch Vénissieux, la démarche engagée ouvre des perspectives pour tous les sites industriels menacés de fermeture.

et à la production de cellules et de panneaux solaires, qui a démarré son activité en 2011. Et il envisageait de créer une nouvelle usine d'assemblage de modules photovoltaïques d'ici à quelques années en Roumanie. Tout le challenge a consisté à convaincre la division solaire de Bosch d'avancer cet investissement et de le réaliser à Vénissieux.

L'atout des compétences collectives

Défi improbable en apparence : quoi de commun entre le métier d'équipementier et la filière photovoltaïque ? Pas les compétences technologiques en tout cas. C'est là que réside tout l'intérêt de la démarche mise en œuvre par Syndex pour Vénissieux : celle-ci a consisté à mettre en évidence les compétences collectives du site, non seulement technologiques mais surtout organisationnelles : plus que les premières, sujettes à une obsolescence rapide, ce sont en effet les secondes qui permettent au site de s'adapter à un éventuel changement d'activité.

Concrètement, Syndex a mené une série d'entretiens collectifs avec des groupes de six à dix salariés afin de faire l'inventaire de ces compétences et de construire un véritable « CV de site ». Ce document de quatre pages a été présenté à la division solaire de Bosch, qui a finalement donné son feu vert à la reconversion du site en décembre 2010, soit un investissement de 50 millions d'euros. *« Ce qui les a convaincus dans le CV de site de Bosch Vénissieux, c'est la maîtrise de processus organisationnels très poussés que l'usine a développée dans le cadre de son métier d'équipementier automobile*, observe Pierre Bablot, expert chez Syndex. *Ils y ont vu l'opportunité de faire profiter leur production de panneaux solaires, qui ne bénéficiait que d'une courte expérience industrielle, des compétences d'une unité maîtrisant parfaitement à la fois tous les* process *Bosch et ceux, encore plus exigeants, du secteur de l'automobile. »*

> **« Ce qui les a convaincus, dans le CV de site de Bosch Vénissieux, c'est la maîtrise de processus organisationnels très poussés »**
> Pierre Bablot, expert chez Syndex

La suite est allée assez vite : le montage des pompes diesel s'est arrêté à la trêve estivale de 2011, les vieilles machines ont été déménagées et l'usine refaite à neuf pour accueillir les deux lignes d'assemblage de panneaux solaires. Pendant que les salariés partaient se former sur le site d'Arnstadt.

Un dialogue social de qualité

Cette reconversion exemplaire n'aurait cependant pu être menée à terme sans un certain nombre de conditions. Au premier rang, figure la qualité du dialogue social régnant au sein du groupe Bosch : la multinationale allemande, au capital de 51 milliards d'euros en 2011, qui emploie plus de 300 000 salariés dans 60 pays, est en effet contrôlée par une fondation. Non coté sur les marchés financiers, Bosch est à l'abri des pressions court-termistes de retour sur investissement et cultive son image d'entreprise socialement responsable, même si elle n'hésite pas à fermer des sites quand elle l'estime nécessaire. *« En outre, la direction de Bosch avait été très favorablement marquée par le caractère de laboratoire social de Bosch Vénissieux, qui avait démontré les capacités d'adaptation de son collectif de travail. Cela se rapprochait du mode de relations sociales existant en Allemagne »*, remarque Pierre Bablot, de Syndex.

Cette qualité du dialogue social a permis la réalisation d'une autre condition : la possibilité d'anticiper une situation jugée critique, puis de suspendre la décision de fermeture du site pendant neuf mois. Dans le même temps, les salariés de Vénissieux ont eu à cœur de montrer leur détermination. Malgré la menace pesant sur eux, la paix sociale a été maintenue dans l'usine. Et ses performances, qui en faisaient une unité modèle à bien des égards (productivité, qualité, gestion des stocks, délais de livraison...), n'ont pas flanché : *« Au cours des 27 derniers mois de la production des pompes diesel, nous n'avons pas reçu une seule réclamation client de la part de PSA »*, souligne Marc Baeumlin, directeur technique du site de Vénissieux. En mai-juin 2010, une dizaine de salariés du site ont même entrepris un raid de 700 kilomètres à vélo jusqu'en Allemagne pour rallier le siège de la maison mère près de Stuttgart, opération symbolique qui a marqué les esprits outre-Rhin. ▮▮▮

Faute d'avoir réuni toutes ces conditions, une tentative similaire menée par la CFDT il y a quelques années pour reconvertir une usine Seb de montage de petit électroménager dans les Vosges en site de fabrication de maison en bois avait échoué, malgré la solidité du projet du repreneur.

Un modèle à suivre

Tout va-t-il donc pour le mieux dans le meilleur des mondes chez Bosch Vénissieux ? Pas tout à fait, bien sûr. Les mutations engagées sur le site depuis 2004 n'ont pas empêché la réduction des effectifs : après plusieurs plans sociaux généreux conjuguant départs volontaires et préretraites, les effectifs sont passés de 820 salariés (dont 150 intérimaires) en 2004 à environ 420 aujourd'hui, même si le regroupement avec un autre site voisin de Bosch fait remonter la jauge autour des 900 salariés. D'autre part, son activité précédente d'équipementier auto comportait une activité d'usinage, c'est-à-dire de fabrication de pièces mécaniques, ce qui supposait des compétences pointues en mécanique de précision. Compétences perdues pour ainsi dire dans la nouvelle activité de panneaux photovoltaïques réduite au montage à la chaîne. « *C'est vrai*, reconnaît le directeur technique de Vénissieux, *mais les activités périphériques au montage, la maintenance ou la logistique mobilisent des compétences de niveau au moins égal, si ce n'est plus élevé qu'auparavant.* »

Surtout peut-être, l'avenir de Vénissieux apparaît incertain en raison des difficultés que connaît la filière photovoltaïque en Europe : la crise et la réduction brutale des aides publiques dans nombre de pays, dont la France, conjuguées à la concurrence très agressive des constructeurs chinois, malmènent sérieusement les acteurs européens du secteur, tel le français Photowatt, contraint de déposer le bilan. Dans ces conditions, l'ambition de Vénissieux de servir les marchés d'Europe du Sud, où la récession est plus forte qu'ailleurs, peut paraître périlleuse. Actuellement, l'essentiel de sa production part donc vers l'Allemagne... qui elle-même vient d'annoncer une réduction des subventions à l'électricité photovoltaïque.

Marc Baeumlin se veut cependant rassurant : « *Le marché est encore immature et plusieurs gros acteurs chinois disparaissent aussi parce qu'ils ont trop cassé les prix. Bosch, quant à lui, se contente d'une rentabilité moindre que nombre de ses concurrents et mise tout sur la qualité.* » Choix des cellules monocristallines, qui ont un rendement énergétique supérieur aux cellules polycristallines moins chères à produire, privilégiées par les fabricants chinois, production de modules plus petits destinés spécialement à s'intégrer dans les toitures pour le marché français, garantie sur les produits de vingt-cinq ans et non de quinze comme la concurrence. Une stratégie que le groupe espère payante passée la crise actuelle.

Que le pari industriel et commercial réussisse ou non, la démarche suivie à Bosch Vénissieux pour mener cette reconversion restera cependant comme un modèle à suivre par les entreprises, les syndicats et les pouvoirs publics désireux d'éviter la fermeture de sites industriels.

MARC CHEVALLIER

RENDRE OBLIGATOIRE LE CV DE SITE POUR FREINER LA DÉSINDUSTRIALISATION ?

La fermeture d'une usine est bien sûr un drame personnel pour ses salariés qui perdent leur emploi. Et qui auront souvent du mal à en retrouver un autre où ils pourront utiliser au mieux leurs compétences. Mais c'est aussi un gâchis de compétences collectives développées par ces salariés pour travailler ensemble, améliorer l'outil de production, s'adapter aux changements, etc. Or, ces compétences organisationnelles génériques sont rarement considérées par les directions d'entreprise ou les éventuels repreneurs dans leurs projets d'investissement. Ou par les pouvoirs publics : depuis 2002, les entreprises de plus de 1 000 salariés qui procèdent à des plans sociaux affectant l'équilibre d'un bassin d'emploi sont contraintes à des obligations de revitalisation favorisant la création d'activités et d'emplois nouveaux. Mais ce coûteux dispositif mène le plus souvent à des reclassements individuels dans les emplois de services, avec perte de savoir-faire collectifs à la clé. Valoriser les compétences d'un collectif de salariés permet *a contrario* d'ouvrir le champ à des reconversions possibles, comme le prouve l'exemple de Bosch Vénissieux.

A partir de cette expérience, le cabinet Syndex propose le mode d'emploi du CV de site dans le cadre d'une étude réalisée pour l'Ires. Il suggère de le rendre obligatoire comme étape préalable à la revitalisation d'un territoire. Il se livre également à un travail de prospective sur les routes technologiques, c'est-à-dire les technologies encore en devenir sur lesquelles la France pourrait encore jouer sa carte (éolien *offshore*, réseaux électriques intelligents...). L'articulation de ces deux outils – CV de site et prospective technologique – forme, selon Syndex, le point de départ d'une nouvelle politique industrielle ancrée dans les territoires.

En savoir plus : la synthèse de l'étude de Syndex sur www.syndex.fr/eZ-Publish/actualites-Home/Une-alternative



R. Quadrini - KR Images

L'expérience de Bosch Vénissieux montre que le CV de site et la prospective technologique sont des outils utiles pour la mise en place d'une politique industrielle ancrée sur les territoires, selon Syndex.